

ABSTRAK

(Irene Biringkanae), Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tana Toraja, (Pembimbing I:**Drs. H.Abdul Latif,M.Si,Ak.,** Pembimbing II: **Drs.M.Christian Mangiwa,Ak.**)

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara akurat dan menyeluruh. Dalam hal ini metode yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard*. Tujuan penggunaan metode *Balanced Scorecard* adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan.

Penulis melakukan pengukuran pada PDAM Kabupaten Tana Toraja dengan menggunakan data tahun 2008–2009 untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya menggunakan data perusahaan dan perhitungan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PDAM Kabupaten Tana Toraja pada tahun berjalan.

Dari hasil pengukuran yang telah dilakukan diketahui bahwa kinerja PDAM Kabupaten Tana Toraja secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *Scorecard* yang dihasilkan dari masing – masing perspektif. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa *Balanced Scorecard* merupakan metode yang terbaik dalam melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan, karena *Balanced Scorecard* mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional, seperti aspek sumber daya manusia, sistem yang digunakan dalam perusahaan, proses operasional, dan aspek kepuasan pelanggan, sehingga hasil pengukuran dengan *Balanced Scorecard* akan lebih akurat. Hasil pengukuran kinerja yang akurat sangat penting bagi manajemen, baik dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian, serta dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

ABSTRACT

(Irene Biringkanae), Performance Measurement Balanced Scorecard Approach to Regional Water Company (PDAM) Tana Toraja, (Advisor I: Drs. H. Abdul Latif, M. Si, Ak., Advisor II: Drs.M.Christian Mangiwa , Ak.)

To the face the increase of the current business environment into a more complex situation, a method of performance measurement that can accurately and comprehensively assess the company's performance is essentially needed. In this case the method which can be used is the Balanced Scorecard. The objective of the Balanced Scorecard method is to measure the performance of the company from four perspectives, namely: learning and growth perspective, internal business process perspective, customer perspective and financial perspective.

The researcher conducted the research on PDAM Tana Toraja District using the data from 2008- 2009 to analyze the financial perspective, while for other perspectives using company data and calculation of questionnaires distributed to employees of PDAM Tana Toraja District.

The results of the research reveals that the overall performance of PDAM Tana Toraja District is good enough, it is indicated by the value generated from the respective scorecards of each perspective. The conclusion that can be derived through the analysis is that the Balanced Scorecard is the best method in assessing the performance of the company, since the Balanced Scorecard raises the important aspects that are ignored by the traditional performance measurement, such as aspects of human resources, systems used in a corporation, operational processes, and aspects of customer satisfaction, so that the measurement results of the Balanced Scorecard is more accurate. Accurate performance measurement is very important for management, both in the process of planning, decision making, and controlling, and in realizing the vision and mission of the corporation.

Keywords: Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customers, Business Internal, Learnings and growth.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi yang penuh dengan tantangan dan persaingan sebagai fenomena baru akibat perkembangan dunia usaha semakin meningkat, oleh karena itu setiap perusahaan perlu menekankan suatu manajemen yang baik agar mampu mengendalikan kegiatan operasional sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Perusahaan dalam lingkungan bisnis memerlukan peta untuk menggambarkan secara akurat lingkungan bisnis baru yang dihadapi perusahaan sekarang dan masa mendatang. Pengukuran terhadap fakta-fakta dalam manajemen modern akan menghasilkan data, yang kemudian data tersebut dianalisis secara tepat akan membentuk informasi yang akurat, yang selanjutnya informasi ini akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Berkaitan dengan pengukuran, pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan dari organisasi adalah sangat penting dan menentukan. Hal ini disebabkan karena banyak perusahaan hanya sekedar melaksanakan pengukuran yang tidak berkaitan langsung dengan tujuan – tujuan strategis perusahaan.

Pemerintah mempunyai peran penting dalam kehidupan masyarakat. Berbicara tentang pemerintah, berkaitan erat dengan sektor publik. Dapat dikatakan bahwa sektor publik yang tak lain adalah pemerintah yang merupakan pengaturan pelaksanaan seluruh kegiatan dan mengambil kebijakan dalam Negara untuk

mewujudkan visi, misi, sasaran dan tujuan suatu daerah atau Negara. Maju tidaknya suatu Negara salah satu faktor utamanya adalah di pemerintahannya. Oleh karena itu, sektor ini sangat menarik diteliti tentang faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesannya.

Pemerintah dianggap berhasil apabila terealisasinya pemberian dan penyediaan program – program, sarana dan prasarana serta pelayanan kepada masyarakat. Tidak hanya sebatas itu, pembentukan instansi atau badan pelayanan umum yang memberikan manfaat yang besar kepada masyarakat dan dianggap penting untuk diadakan karena sudah menjadi kebutuhan masyarakat. Pembentukan instansi atau badan ini bisa bersifat profit maupun non profit. Biasanya instansi yang bersifat non profit berbentuk dinas dan yang bersifat profit berbentuk perusahaan Daerah.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan Perusahaan Daerah yang bersifat semi swasta karena perusahaan tersebut berfokus pada laba (*profit*) dan jasa (*non profit*). Hal ini terjadi karena terdapat dua tujuan yang ingin dicapai yaitu laba dan penerapan dari visi misi yang sesuai dengan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah karena PDAM merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang bertanggung jawab kepada pemerintah daerah. Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Tana Toraja merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih. Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana serta distribusi air bersih, sedangkan tujuan lainnya adalah ikut serta mengembangkan perekonomian guna menunjang pengembangan

daerah dengan memperluas lapangan kerja, serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective* (Mulyadi,2001).

Pemerintah sebagai aparat Negara berfungsi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, agar kehidupan mereka sejahtera dan dinamis dalam menghadapi masa depan yang kompleks. Untuk itu, pemerintah dituntut untuk memberikan pelayanan yang profesional kepada publik. Di lain sisi masyarakat sebagai pelanggan menuntut pelayanan yang berkualitas. Oleh karena itu, pemerintah harus mencari cara untuk memperbaiki manajemen kinerjanya, dari kondisi inilah, banyak pemikir mulai mendesain dan menghadapi manajemen yang diterapkan pada organisasi swasta karena hanya perusahaan yang memiliki kemampuan untuk melipatgandakan kinerjanya yang akan mampu bertahan dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Pengukuran kinerja merupakan salah satu hal yang harus mendapat perhatian khusus dalam peningkatan kualitas organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dilihat dari kinerja yang telah dilaksanakan yaitu gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

Sistem pengukuran tradisional adalah pengukuran kinerja dengan tolak ukur kinerja yang hanya mencerminkan kegiatan – kegiatan perusahaan di masa lampau dan tidak bisa menggambarkan rencana strategi jangka panjang apakah yang harus dilakukan perusahaan agar tetap bertahan di masa mendatang. Pada pengukuran kinerja selama ini yang dijalankan di Pemerintah Daerah dilakukan secara tradisional

yang menitikberatkan hanya pada aspek anggaran (keuangan) yang bersifat jangka pendek saja.

Pengukuran kinerja secara *financial* tidak dapat menggambarkan penyebab perubahan kekayaan yang diciptakan oleh organisasi. Kinerja keuangan juga menyebabkan eksekutif hanya memfokuskan pengerahan sumber daya organisasi untuk tujuan jangka pendek suatu tujuan yang dalam jangka pendek menghasilkan *financial return*. Investasi ke tujuan – tujuan yang bersifat jangka panjang tidak mendapat perhatian dari eksekutif karena tidak digunakannya ukuran kinerja non keuangan untuk mendorong usaha eksekutif ke arah itu. Penilaian ini bisa jadi sangat menyesatkan karena adanya kemungkinan kinerja keuangan yang baik saat ini diciptakan dengan mengorbankan kepentingan – kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya, kinerja keuangan saat ini terjadi karena perusahaan melakukan investasi – investasi demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada kinerja keuangan cenderung mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan *customer*, produktivitas karyawan, proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa. Selain itu, kelemahan dari kinerja keuangan adalah ketidakmampuan perusahaan untuk mengukur kinerja harta – harta tak tampak (*intangible asset*).

Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard – measure That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review (Januari – Februari 1992) memperkenalkan pengukuran kinerja perusahaan dengan nama *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* digunakan untuk

mengembangkan usaha dan perhatian para eksekutif pada kinerja keuangan dan kinerja non keuangan sehingga cakupannya lebih komprehensif. *Balanced Scorecard* terdiri dari kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari visi dan strategi perusahaan yang mendukung visi dan strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced scorecard* memberikan kerangka pengukuran kinerja yang komprehensif bagi para manajer dengan menjabarkan visi dan strategi perusahaan dalam beberapa himpunan tolak ukur yang terkait secara logis satu sama lain. *Balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan didesain untuk mengarahkan kinerja karyawan ke suatu tujuan yang diharapkan perusahaan untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan.

Balanced Scorecard sebagai metode pengukuran kinerja juga merupakan sebuah sistem manajemen sehingga sangat memungkinkan untuk diterapkan dalam sebuah instansi. Banyak perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* untuk membawa perusahaan mereka dalam menghadapi begitu banyak benturan yang mengharuskan mereka membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dan sudah terbukti bahwa seluruh perusahaan yang menetapkan *Balanced Scorecard* mampu berkompetisi dan dapat melipatgandakan kinerja. Bertolak dari permasalahan tersebut, maka penulis tertarik membahas masalah dengan judul : **“Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Tana Toraja”**

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang Penulis kemukakan di sini adalah “ Bagaimana Kinerja Manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Tana Toraja jika diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengukur kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Tana Toraja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Untuk memberikan nilai tambah bagi manajemen perusahaan jika pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Secara Teoritis, hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih luas tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Secara Praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian agar dapat mengoptimalkan pelayanan air bersih di Kabupaten Tana Toraja yang masih rendah sehingga kebutuhan air bersih dapat dipenuhi baik secara kualitas, kuantitas dan kontinuitas;
3. Bagi Pemerintah Daerah, hasil studi dapat dipergunakan untuk membuka wacana pentingnya perencanaan yang komprehensif antara perencanaan prasarana perkotaan khususnya perencanaan pelayanan air bersih dengan perencanaan tata ruang sehingga perencanaan tersebut menjadi terpadu.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan yaitu: *ROI*, *Profit Margin* dan *Current Ratio*, diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, dan hanya *Operating Ratio* yang mengalami penurunan.
2. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan serta tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan.
3. Hasil pengukuran perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik.
4. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Terdapat dua penilaian yaitu indeks kepuasan pegawai dan indeks pembelajaran. Penyebaran kuesioner untuk mengetahui kepuasan karyawan memperoleh nilai 1.563 yaitu berada pada interval 1.531-1.890 yang dikategorikan Puas. Dan pada indeks Pembelajaran, diperoleh nilai 1.166 yaitu berada pada interval 1.021-1.260 yang dikategorikan puas.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, saran-saran yang diajukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya adalah:

1. Manajemen hendaknya mulai mempertimbangkan aspek kinerja non keuangan
2. Manajemen hendaknya harus memperhatikan *Operating Ratio*, serta tingkat retensi pelanggan mengingat angka prosentase yang semakin menurun.
3. Masih diperlukan konsep penelitian yang sama untuk menilai konsistensi dari penelitian ini karena penelitian ini baru pertama kali diadakan di PDAM Kabupaten Tana Toraja.
4. Masih menggunakan data yang terbatas, sehingga untuk penelitian berikutnya, diharapkan dapat menggunakan data yang lebih lengkap.